

Kolumne

Schlachtfeld Organisation



Die martialische Sprache passt so gar nicht zu dem Anspruch, Mitarbeiter als die wichtigste Ressource zu sehen, kritisiert

Markus Baumann.

Die Turbulenzen bei Thyssen-Krupp und die Umstrukturierung bei Siemens werfen ein Schlaglicht auf unseren Umgang mit Organisationsstrukturen. Natürlich müssen sich Organisationen laufend an veränderte Marktbedingungen anpassen. Es spricht auch einiges dafür, dass das Konzept „too big to fail“ keinen Bestand hat. Einzelteile von Firmenkonglomeraten mögen in den Augen von Aktionären mehr wert sein als deren Gesamtgebilde. Aber wie oft sind große organisatorische Einschnitte eher dem Wunsch nach kurzfristigem Profit und hektischem Aktionismus als sorgfältiger Abwägung geschuldet! Letzteres wäre angemessen, denn in einer Organisation kommt es ja nicht auf Kästchen und Linien an, sondern auf die Zusammenarbeit unter Menschen. Diese bezeichnen wir gebetsmühlenartig als „wichtigste Ressource“ unseres Unternehmenserfolgs.

Es geht schon martialisch zu in unserer Organisationsterminologie. So werden Koalitionen „geschmiedet“, Seilschaften „gebildet“, und Loyalität wird „eingefordert“ oder „aufgekündigt“. Menschen sind im Organigramm

„aufgehängt“, was nach Todesstrafe klingt. In Zyklen wird eine Holding „eingeführt“ oder wieder „abgeschafft“, regionale Verantwortung „gestärkt“ oder „rausgenommen“, Marketing und Vertrieb werden „zusammengelegt“ oder „getrennt“. Kommt eine faustdicke Reorganisation hinzu, gibt es kein Halten mehr (übrigens: Was bedeutet „Re-“? Zurück wohin?). Geschäftsbereiche werden „zerschlagen“, Standorte „veräußert“ und Abteilungen „umgehängt“. Das ganze Gelärme untermalen wir mit der Maßgabe, 15 Prozent Fixkosten einzusparen, denn „die gehen immer“. Zur Krönung sollen Widerstände „gebrochen“, der Betriebsrat „mit ins Boot geholt“ und die Mitarbeiter „mitgenommen“ werden – die oft erst aus der Presse erfahren, was auf sie zukommt. Das passt alles nicht zusammen, und die Sprache suggeriert die Organisation als Schlachtfeld mit dem CEO als oberstem Heeresführer.

Organisatorische Veränderungen sind notwendig und heikel. Die Kunst besteht darin, Ängste durch Mitwirkung abzubauen – jedenfalls dort, wo nicht Trennungen unausweichlich sind. Wie wäre es, wenn wir das Schlachtengetöse abschalten, das Marktwissen der Vielen nutzen und gemeinsam ein differenziertes Bild der Entwicklung unseres Geschäftsmodells erarbeiten? Neben dem notwendigen Wandel stünde darin übrigens auch, was wir nicht mehr tun. Das brächte Einsparungen mit Logik und nicht mit der Gießkanne.

Klar, das kostet Zeit. Zeit, die aber durch langfristigen Erfolg und Motivation der Beteiligten vergolten wird. Wenn dies nach kurzfristigem Profit gierenden Aktionären nicht einleuchtet, so gilt: Drum prüfe frühzeitig, wer sich ewig bindet ...

Der Autor ist Berater und schreibt regelmäßig an dieser Stelle. Sie erreichen ihn unter: gastautor@handelsblatt.com

”

Veränderungen sind notwendig und heikel.

Die Kunst besteht darin, Ängste durch Mitwirkung abzubauen.